

中国家族企业管理模式探析

邵 钢 杜伊琤

摘 要:家族企业是一种世界范围内普遍存在的组织形式,文章主要以家族企业为研究对象,客观分析在中国特定的条件下家族企业的发展,探讨其存在的合理性和发展过程中存在的弊端,并根据国外已经成熟的家族企业的发展经验,研究家族企业的管理模式和发展趋势以及改革路径。

关键词:家族企业; 管理; 两权分离; 企业文化; 股权激励

一、引 言

家族企业是指企业的所有权和控制权不可分离地被家族成员紧密持有,家族成员对企业资产和经营管理保持临界控制权的企业,是由家庭契约连接的企业,是家族参与建立在家族控制远景和特殊家族性资源基础之上的企业。^[1]

美国学者克林·盖尔西克曾经保守估计,家庭持有或经营的企业约占全世界企业中的 65% 到 80% 之间。事实上,早期的工业化确实是随着家族手工作坊的兴起而发展起来的,家族式经营是当时主要的经营模式。即使在当代,家族企业仍然是世界各国企业群体中数量最为庞大,经济最为活跃的。^[2]

中国是一个崇尚儒家“家”文化传统的国度,家族不但成为中国人经济生活、文化生活及社会生活的核心,甚至也成为政治生活的主导因素。几千年根深蒂固的“家”文化对个人、企业的组织与行为产生了深远的影响。因此,研究家族企业的发展对研究中国经济发展具有一定意义。

二、家族企业在中国的发展

中国 20 世纪 70 年代末到 80 年代初掀起了家庭经营的第一次浪潮。以晋江为例,在创业初期,为了节省管理成本,提高经营效率,多采取家庭式体制。家族内部成员共同集资,共同创业,并借助经济体制转轨过程中沿海地区所享有的政策优势,将企业逐渐发展起来。家族制企业管理

方法成为 70% - 80% 的晋江民营企业选择的管理模式。

作为一种制度安排,家族企业的存在说明了其存在的合理性,以“家”为重心的儒家文化是中国家族化企业的文化基础,是以血缘关系以及以此延伸的网络维系着的社会关系。在家庭企业初期,这种以血缘、亲缘和地缘为基础所构成的泛家族网络,能够迅速整合各种资源,在很短的时期内完成原始资本的积累和人力资本的积累,具有强大凝聚力。

血缘关系的维系,使得家族成员对家族有着高度的认同感和使命感,因而他们对家族有着非利益维系的、由衷的神圣责任。沃尔玛董事会成员约翰·沃顿说过,“沃尔玛对于其家族而言,与其说是财富,还不如说是一种信任或是每名家族成员都将对其负责的遗产”。这种认同感、使命感和责任心是保证家族企业历久弥坚的内在因素之一。^[3]

在一般的家族企业中,家族成员不仅参与企业的日常管理,也参与利润的分配,所以他们更有动力经营好企业,并且大多数家族企业管理者同时是企业的拥有者,他们更关注企业的传承与发展,与职业经理人关注下一个季度的业绩不同,他们会集中精力于长期战略,以上种种使得家庭企业面临逆向选择和道德风险的可能性大大降低。同时家族企业中,管理者由于皆为家庭成员,容易形成一个经常沟通交流的小团体,使得管理者的信息不对称性以及管理者间的协调成本、对员工

的监督成本大为降低。^[4] 家族企业组织结构多为扁平型,管理结构较为简单。它保证了经营主体有充分的经营自主权,由于管理环节减少,内部信息沟通顺畅,使公司决策迅速,执行有力,也保证了做出的决策能更灵活地适应市场变化。

三、中国家族企业存在的弊端

美国布鲁克林家族企业学院研究表明,约有70%的家族企业未能传到下一代,88%未能传到第3代,只有3%的家族企业在第4代以后还在经营。中国家族企业更有“富不过三代”之说。资料显示,中国家族企业的平均寿命为24年,恰好与企业创始人的平均工作年限相同。^[3]

首先,在家族企业初期,资本主要依靠自我投入、自我积累的聚集机制来实现自我扩张。随着企业的成长,其有限资源聚集能力开始凸显。其次,家族企业的内部关系更加复杂,更多的关系需要协调,无形中使管理复杂化,管理成本也随之提高。第三,家族企业组织机构不规范,也会弱化管理的有效性。大多数家族企业的权力集中在以创业者为核心的家族成员手中,企业的兴衰存亡很大程度上取决于创业者个人能力,容易造成决策失误。

中国传统家文化以及社会关系的“差序格局”特征使家庭企业内部产生亲疏关系的信任差异以及任人唯亲的决策倾向,这一方面打击了非家族成员的工作热情,也阻碍了家族成员提升自我素质。中低层次的非家族管理者没有得到足够授权,从而使得缺乏管理能力和经验积累。这种管理资源的供应不足进一步造成家族企业人力资本的短缺,制约了家族企业的持续成长。这种家族企业的缺陷在关注“家”文化的中国表现得更加明显,中国家族企业的管理层结构更像一本盘根错节的家谱。

四、中国家族企业管理模式变迁趋势

西方发达市场经济国家中家族企业存活下来并发展壮大的绝大部分都成为著名跨国公司,其丰富经验给中国提供了有益的借鉴。纵观全球范围内尤其是欧美家族型企业经营的发展,笔者总结出以下趋势,并进而对中国家族企业的发展提

出相应的措施:

1. 所有权和经营者分离,完善职业经理人市场

世界500强中的家族企业基本在20世纪的八九十年代就实现所有权和经营者逐渐剥离,完成了从家族经营向职业经理人经营的转变。它们引进现代管理制度,包括成立相互独立的董事会、监事会和经营组织体系,相互联系,相互制约。这无疑保证了这些企业经营管理不受到企业所有者个人素质的制约,企业的经营权在管理专家的手中,企业也能得到更好的发展。

所有权和经营者分离最重要的一点要求就是引入职业经理人,但中国职业经理人市场不完善,职业经理人的引入并不能达到理想的效果。^[5] 中国家族企业创办者大多将自身参与管理的原因归结于寻找匹配职业经理人成本过高,风险过大。社会对职业经理人的评价、约束和监督不力,容易导致职业经理的败德行为与“内部人控制”,例如,在家族企业引进职业经理人时,由于没有相应的法律条文保障双方的权责明确,使得职业经理人在失信、毁约后得不到应有的制裁,失信的成本太低,从而失信行为泛滥。市场的种种不完善也加大了企业的委托代理成本与经营管理的风险。

因此建立公开、透明、健全的经理人市场和信用评价体系显得格外重要,这也是两权分离的重要保障。这种体系能使经理人在每个阶段的行为都将对自己以后的市场交易产生影响,从而增加经理人败德行为的成本,使其从保护自身人力资本的角度进行有效的自我约束。^[4]

2. 培养泛家庭主义的企业文化,培养企业社会责任

获得持久生命力的家族企业,都有一个共性,即把员工看成是长期的资源,同员工分享利润,在企业经营中贯穿尊重员工、培养忠诚的理念。尽管家长权威式管理将从家族企业的管理模式中消失,但家庭主义色彩仍然广泛地存在于现代企业,并以泛家族主义管理模式被大量实践。

泛家庭主义管理是指不再仅仅局限于家族成员,而是对外部管理资源灌输家的精神或者理念,强调相互依赖、和谐统一、高度信任。“像对待家人一样对待员工”,让企业不再是家族的企业,而

是家族和员工需要共同维护的企业。把企业的兴衰荣辱分散到每一个员工身上,形成一股凝聚力。

随着社会的发展,家族企业的价值不应仅局限在提高雇员技能、保持持续经营和创造经济财富,应当更多地走向社会,在其经营宗旨上则表现为更加强调社会责任,在传播家文化、勤勉、团队合作和责任承诺等价值观方面做出贡献,为社会提供隐形的公共产品,进一步社会化,只有这样家族企业才能真正脱下家族的外衣,得到公众的认可,从而顺畅地发展下去。

3. 完善人才选拔机制

从欧美家族企业的管理转型来看,以契约关系取代家族社会关系纽带是家族企业发展的趋势,对管理岗位职责进行明确规定,把契约意识贯彻到包括家族成员在内的每一个员工,并当家族成员难以适应企业进一步发展要求时,建立一个科学合理的家族成员退出机制。在选定接班人方面,欧美家族企业并不会过于强调对企业的管理权。如果“接班人”不适合接管企业,他们会选择职业经理人,或建立一个由律师、银行家及职业经理人组成的团队协助继承人管理企业。这几点是中国家族企业需要学习的。

具体来说,第一,“在内部弱化家族企业特征”,岗位描述明确、责权清晰,保证信息传达畅通,力求让所有员工明确知道公司的组织架构,从而规范化管理,在管理职位及核心岗位上尽量减少来自家族成员的干扰。第二,“在外强化家族企业特征”,充分发挥企业中家族成员利于团结共进的好处,家庭成员带动非家族成员,并且赋予非家族成员监督权,对关联家族成员形成督促与监管,对外以强势的家族集体出现。

4. 推行股权激励

实施管理层持股,对职业经理人进行有效的股权激励,是保证职业经理人和企业股东利益统一的最为有效的措施,能够最大限度地优化配置人力资本,并且有效规避道德风险。

对于已改制的家族企业,家族企业的股份可部分出让给职业经理人;对于还是独资的家族企

业,可将企业改制与推行管理层持股相结合,根据企业的总资产或净资产等有关具体情况,如合理确定股本总额和管理层持股数额以及比例。应该本着激励的目的,开辟多种购股通道,在不损害原有股东利益的前提下向管理层持股提供优惠和便利。^[6]

在推行股权激励的同时,为了保证现阶段所有者对企业的最终控制权,可以通过契约形式限制其表决权。家族企业甚至还可以通过其他一系列配套股权激励措施,比如实行优先认股制度和赠予企业股票期权等优化配置人力资本。

五、总 结

面对日益开放的经济环境和日趋激烈的市场竞争,家族企业内部存在的缺陷严重阻碍了企业的生存和发展。要想克服这种缺陷,只有顺应环境。当这个家族企业发展到一定程度时,不再仅仅是这个家族的私有物,而是所有员工的企业,是社会的企业,关系所有员工的生计,家族企业的负责人要意识到这种责任,并承担这种责任。

参考文献:

- [1] 王晓萍. 家族企业研究最新进展评述[J]. 生产力研究, 2007 (9): 31-32.
- [2] 刘 璐. 浅谈家族企业的可持续发展[J]. 思想战线, 2010 (1): 42-45.
- [3] 车驾明. 家族企业靠什么成功? [J]. 民营科技, 2008, (2): 16-18.
- [4] 王东升. 我国家族企业的管理创新研究[J]. 沈阳师范大学学报, 2007 (6): 38-43.
- [5] 梁 强 杨学儒. 中外家族企业研究: 评述与比较[J]. 学术研究, 2011 (10): 48-54.
- [6] 何 洋. 中国家族企业可持续发展与制度变革[M]. 北京: 北京捷盟管理咨询有限公司, 2010.

(作者单位: 1. 深圳市创新投资集团有限公司;
2. 厦门大学 经济研究所)
(责任编辑: 孙咏梅 裴媛慧)